

Reisverslag India 2009

31-5-2009



Hugo Velthuisen

REP-09-01



Reisverslag India 2009

Hugo Velthuisen

Lectoraat New Business & ICT

Instituut voor Communicatie, Media en IT

Kenniscentrum Ondernemerschap

REP-09-01

31 mei 2009



## **Samenvatting**

Verslag van een bezoek in mei 2009 aan India als onderdeel van een delegatie van KPN. In een week werden bezoeken gebracht aan 7 IT leveranciers van KPN, 3 universiteiten en waren er gesprekken met diverse andere partijen. Daarbij zijn de steden Mumbai, Pune, Bangalore en Chennai aangedaan. Dit verslag geeft een beeld van de stand van zaken op het gebied van IT & Business Process Outsourcing in India.



## **Inhoud**

Aanleiding.....	1
Doelstelling.....	2
Indrukken .....	2
Algemene indrukken .....	10
Resultaten mbt doelstellingen .....	11





## Aanleiding

KPN bezocht november 2009 voor de tweede keer met een delegatie van 8 personen haar leveranciers op het gebied van IT en Business Process Outsourcing (BPO) – ook wel offshoring – in India. Doelstelling van KPN hierbij is drieledig:

- Inzicht krijgen in voortgang en kwaliteit van de dienstverlening vanuit India
- Informatie over KPN brengen bij de teams in India zodat deze een beter beeld hebben van de achtergrond van hun werk en zo een betere prestatie kunnen leveren
- Meer mensen binnen de KPN organisatie vertrouwd maken met de mogelijkheden van IT en BPO in India t.b.v. verdere ontwikkeling en verankering van de strategie op het gebied van global sourcing

KPN heeft als sponsor van mijn lectoraat mij gevraagd om te adviseren over hoe effectief met offshoring om te gaan. KPN vroeg mij om mee te gaan zodat ik uit de eerste hand een goed beeld kon opdoen van hoe offshoring op dit moment verloopt en om vanuit een extern, objectief en “wetenschappelijk” perspectief een bijdrage te leveren aan de interacties in India.

### Deelnemers:

#### KPN:

Han Wijns (delegatieleider)  
Mohamed Mahawat Khan (organisator)  
Huug van den Akker  
(vertegenwoordiger Zakelijke Markt)  
Sonja Knip  
Karin van Lacum  
Dennis Semmels  
Peter van der Valk  
Lars de Vries (vertegenwoordiger  
Consumentenmarkt)

#### Hanzehogeschool Groningen

Hugo Velthuisen (lector)



## Doelstelling

Mijn eigen doelstellingen waren als volgt:

- Uit de eerste hand een beeld krijgen van de mogelijkheden van IT en BPO in India
- Ideeën krijgen voor mogelijke onderzoeksprojecten op het gebied van IT en BPO, zowel i.r.t. KPN als t.b.v. het bedrijfsleven in Noord Nederland
- Contacten leggen met bedrijven in India voor mogelijke samenwerking in projecten
- Contacten leggen met universiteiten in India voor mogelijke uitwisseling van studenten en docenten en voor mogelijke samenwerking in projecten

## Indrukken

**Zondag 1 november**

### Mumbai

's Ochtend enigszins uitslapen maar om half 11 met het team om de tafel om uit te wisselen wat ieders doel is voor de week en de planning door te lopen. Vervolgens drie uur om Mumbai (een stad van ca 16 miljoen inwoners) te bekijken. We kwamen niet verder dan een rit naar het uiterste puntje van de stad, inclusief bezoekje aan de stadswasserette (?!) en de Gate of India naast het hotel waar eerder dit jaar een aanslag is gepleegd.



's Avonds kregen we een presentatie van Mr. Rajiv Vaishnav, vice president van **NASSCOM** – de branchevereniging van IT & BPO bedrijven in India met ca. 1200 leden. Deze vertelde dat er momenteel ca 2 miljoen IT'ers werkzaam zijn in de branche. Momenteel vooral verdeeld over de steden Mumbai, Pune, Bangalore, Hyderabad en Chennai. Bangalore spant de kroon: meer dan 30% van alle IT'ers in India werken daar. Daarnaast is India bezig om 40+ andere steden te ontwikkelen tot nieuwe IT-steden, de zgn. 'second tier' steden. De IT & BPO industrie realiseert zich dat klanten komen vanwege de kostenvoordelen, maar dat op termijn continuïteit alleen maar gewaarborgd kan worden als kwaliteit het verschil maakt.

IT & BPO bedrijven zijn er in alle soorten en maten. NASSCOM heeft ca 1200 leden, waarvan ca 750 SMEs (Small & medium Entreprises, d.w.z. MKB). Hierdoor is het in principe ook voor kleinere bedrijven in Nederland mogelijk om partners te vinden met een vergelijkbare omvang nodig voor een gelijkwaardige relatie.

De Satyam saga. In 2008 ondervond de Indiase IT & BPO industrie een behoorlijke crisis door een ENRON-achtige affaire bij het IT bedrijf Satyam. Tot en met de Indiase regering maakte men zich ernstige zorgen over de mogelijke schade aan het betrouwbare imago van de gehele industrie. Het bedrijf werd uiteindelijk overgenomen door het conglomeraat Mahindra en zal t.z.t. worden geïntegreerd met TechMahindra.

Gevraagd naar de verschillen tussen India en China, wordt een aantal zaken genoemd. India had geen "thuismarkt". Verder heeft China een betere infrastructuur (waarschijnlijk mede

als gevolg van een sterkere, totalitaire regering), maar is vooral goed in het letterlijk uitvoeren van opdrachten. Weliswaar is in India de infrastructuur (wegen, communicatie, etc.) minder, maar zijn werknemers in toenemende mate gericht op het begrijpen van de achterliggende vraag en het meedenken. Overigens zijn de ervaringen met dat “meedenken” wisselend, blijkt ook uit andere gesprekken later in India en Nederland. Het lijkt echter wel dat India een ontwikkeling doormaakt waardoor de vanouds hiërarchische samenleving meer ruimte laat voor mensen met een kritische en eigenzinnige opstelling, waardoor het “meedenken” inderdaad makkelijker zal gaan.

Een punt dat deze week meer dan eens gemaakt wordt is dat India een dermate divers land is, dat alleen al het samenwerken (in IT & BPO bedrijven) een grote mate van interculturele sensitiviteit en “soft skills” vereist, terwijl de verbindende taal het Engels is. De beheersing van de Engelse taal van de mensen waarmee ik heb gesproken doorgaans minstens zo goed en vaak veel beter dan de gemiddelde Nederlandse werknemer. Er kan wat ervaring nodig zijn om door het accent heen te luisteren.

Er komen wat verschillende modellen voor offshoring langs. Een paar definities: Direct offshoring: een direct contact tussen klant zeg in Nederland met een IT / BPO bedrijf in India; Indirect offshoring waarbij in Nederland een tussenpartij het contact verzorgt (kan een vestiging van hetzelfde bedrijf zijn); captive offshored, waarbij de IT organisatie van een niet-IT bedrijf in India wordt geplaatst (wordt bijvoorbeeld wel door banken gedaan).

## **Maandag 2 november**

### **Pune**

Een rit van 3 uur naar Pune voor een bezoek aan TechMahindra. Ik deelde de auto met Jaideep Potdar van TechMahindra. In 3 uur passeren heel wat onderwerpen, waaronder het ontstaan van de grote conglomeraten in India, de verschillen en overeenkomsten met de IT industrie in China, de te verwachten ontwikkeling van de volgende generatie en hun mondigheid en onafhankelijk denken, het gebruik van social networking tools voor zgn. town hall meetings door de nieuwe CEO van TechMahindra. Lucius Lobo van TechMahindra wordt genoemd als iemand die contacten met het Indian Institute of Technology in Mumbai kan leggen.



Eerste van vele ceremoniële ontvangsten met bloemenkransen, tika's (stip op het voorhoofd), kaarsjes aansteken en de groepsfoto! TechMahindra is een IT&BPO bedrijf dat gespecialiseerd is in de telecommunicatie markt en vooral veel ervaring met BT heeft opgebouwd. Meer dan de introducties, inclusief verhaal over KPN en haar strategie, en een korte lunch zat er niet in voor mijn vervoer naar de College of Engineering in Pune (COEP) vertrok.



Bij COEP had ik een afspraak met Professor Sawant, Dean van het Department of Computer Engineering & Information Technology, georganiseerd dankzij de tussenkomst van TechMahindra. Behoorlijk wat later dan afgesproken kwam ik bij de universiteit aan waar Prof. Sawant mij stond op te wachten en mij voering naar een vergaderzaal waar zijn staf ook al zat te wachten. COEP is gevestigd in nog door de Engelsen rond 1850 gebouwde universiteitsgebouwen die zo in Oxford en Princeton hadden kunnen staan.



Ik kreeg een presentatie over de universiteit, waarbij met gepaste trots de namen werden gepresenteerd van de ster-alumni die door waren gegaan naar universiteiten als Stanford, Berkeley en MIT en bedrijven van naam in het Westen. De nadruk lag erg op het technische niveau van de opleiding en de studenten, de enorm strenge toegangscriteria (ca 1% wordt slechts toegelaten) en de onderzoeksactiviteiten van de staf. De beste studenten worden geworven voordat ze goed en wel klaar zijn. COEP is bezig met het oprichten van een Enterprise Institute (voor spin-off bedrijven), gesponsord door succesvolle alumni.

Ik gaf zelf een presentatie over de HG waarna Anil Sahasrabudhe aanschoof (director en hoogste baas van COEP) om kort te bespreken wat de eventuele mogelijkheden voor samenwerking zijn. Nadruk voor COEP ligt ten eerste op het vinden van manieren om de hoge financiële kosten van een verblijf in Europa voor Indiase studenten te drukken en ten tweede op het vinden van gezamenlijke onderzoeksinteresse bij staf in India en in NL.



Vervolgens werd ik naar een collegezaal begeleid. Ik had gevraagd om met wat studenten te kunnen spreken. Kennelijk werd een college verwacht. Gelukkig had ik wat presentaties op een USB-stick bij me en heb ik de studenten een college gegeven over de Network Economy. Aan de reacties en vragen te zien was dit een ongebruikelijk thema, maar wel interessant voor ze.

Op de terugweg naar TechMahindra werd ik gekaapt door TechMahindra Education Services, de afdeling van TechMahindra verantwoordelijk voor de opleidingen van de medewerkers. Zij waren benieuwd waarom KPN een professor mee had genomen en hadden wel belangstelling voor samenwerking op het gebied van opleidingen, enerzijds om hun opleidingen extern aan te kunnen bieden, hetzij gebruik te maken van expertise van buiten.

Van hen begreep ik dat pas afgestudeerden eerst een interne opleiding krijgen voordat ze op projecten worden ingezet. Aandacht voor zaken als soft skills en outsourcingprocessen en –standaarden is pas recent ontstaan. De universiteitsopleidingen zijn van hoog niveau, maar de aandacht voor het toepassen van de kennis en het werken in projectteams blijft achter en moet door bedrijven zelf worden bijgebracht. Hier ligt duidelijk een USP voor de HG in haar mogelijke relaties met universiteiten in India.

's Avonds na het diner om 9 uur terug in de auto naar Mumbai werd er vooral gesnurkt.

## **Dinsdag 3 november**

### **Mumbai**



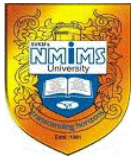
's Ochtends eerst naar ATOS Origin. Bij deze meeting waren 3 personen uit Nederland ingevlogen. Voor KPN hoefde dat niet, want deze heren zien ze al vaak genoeg... In zijn algemeenheid werd ook duidelijk tijdens dit bezoek dat tussenschakels in de relatie, zoals een zwaar opgetuigde Nederlandse organisatie, belemmerend zijn voor een effectieve samenwerking tussen operationele afdelingen in Nederland en in India. Een aardig initiatief was het inrichten van een KPN Academy, een databank van KPN informatie, die echter door ATOS zelf was ingericht, terwijl de inhoud niet bij KPN'ers was getoetst op correctheid.

Ter sprake kwam de migratie van ge-offshored werk van de ene leverancier naar de andere na afloop van een contract. In principe zou werk dat eenmaal goed is beschreven en is overgedragen relatief gemakkelijk weer kunnen worden overgedragen aan derden, zeker als alle partijen op CMM-5 niveau acteren. Daar is dan wel de medewerking van alle betrokkenen voor nodig. Om die te bewerkstelligen stond er voor KPN later die middag een stevig gesprek op de agenda.

Bij alle bezochte bedrijven werd een "floor walk" georganiseerd om te zien hoe de mensen op de werkvloer met de KPN processen en systemen omgingen, om informatie te kunnen geven over achtergronden bij KPN en om, zonder managers er bij, te horen wat er misschien beter zou kunnen. Tijdens deze floor walk heb ik me e.e.a. laten uitleggen door een dame met een hele verzameling beeldjes van Ganesh op haar bureau over tools voor het bepalen van software kwaliteit. Deze analyse tools kunnen ook worden gebruikt voor bv reverse engineering en voor de overdracht van systemen en processen naar een andere partij. M.n.

Dennis, verantwoordelijk voor testing en quality assurance bij KPN was erg geïnteresseerd in deze hulpmiddelen.

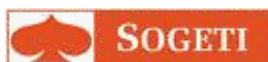
Een deel bleef die middag bij ATOS, anderen vertrokken naar Sogeti.



Ik had 's middags een afspraak bij NMIMS University met Dr D.J. Shah, Dean van de School for Technology Management & Engineering, wederom bemiddeld door TechMahindra. Dit keer ging Huug van den Akker mee. We werden ontvangen door Dr Shah en Dr Pradeep Kumar, Dean Technology Management. Na ontvangst door de twee gastheren volgde een ontmoeting met ca 10 staf. Ook hier weer een voorstelronde en een presentatie over de HG. Dr Shah introduceerde elk van zijn medewerkers met verwijzing naar mogelijke interessante aanknopingspunten.

Vervolgens werd ik ook hier naar een collegezaal gebracht voor een gesprek met studenten. Hier zaten ca 40 studenten te wachten die aan het eind zitten van een vijfjarige opleiding (MTech) op het gebied van technologie en management. Ik heb met deze studenten een gesprek gevoerd over ondernemerschap en tot mijn eigen verbazing en die van hun docent was de interactie zeer levendig. We hebben de discussie moeten afbreken voor een ontmoeting met Dr Madhav Welling, Pro-Vice Chancellor van NMIMS om over mogelijke samenwerking te praten. Dr Welling was verbazingwekkend enthousiast voor mogelijke samenwerking. Inmiddels is er een follow-up mail gekomen om de mogelijkheden verder te verkennen.

NMIMS is bezig een Centre of Entrepreneurship/Incubator op te zetten, maar moet nog wachten op ruimte op een nieuw te ontwikkelen locatie (en op voldoende funding). NMIMS organiseert een congres en zou graag een KPN IT executive uitnodigen om te spreken. Verder werd gevraagd of KPN stagiaires van NMIMS zou willen plaatsen.



's Avonds werd het diner georganiseerd door Sogeti. Het gesprek met XXXX, directeur Sogeti India, ging o.a. over de ontwikkeling van de economie in India en hoe in India nieuwe business modellen moeten worden ontwikkeld aangepast aan de lokale marktomstandigheden. Voorbeelden als shampoo in kussentjes en pre-paid en per seconde billing voor mobiele communicatie zijn voorbeelden hoe kleine, laagdrempelige aanbiedingen, economies of scale en lage operationele kosten business modellen opleveren die ook werken in een markt waar mensen erg weinig geld hebben.

Verder kwam nog ter sprake dat Sogeti India meer business doet in NL en de VS dan in Frankrijk, terwijl Sogeti toch een Frans bedrijf is. De taal is een verklaring, maar volgens Sogeti zitten er meer belemmeringen in de volksaard van de Fransen. Interessante constatering is dat belemmeringen voor een succesvolle offshoring dus ook zeer wel in het land zitten waarvandaan ge-offshored wordt.

**Woensdag 4 november**

## **Bangalore**

Vroeg opstaan dit keer om het vliegtuig naar Bangalore te halen. Na een korte opfrisperiode en lunch splitste de groep zich. De ene helft ging naar Mahindra Satyam, wij gingen met z'n vijven naar IBM.



IBM zit verspreid over de hele wereld, maar heeft haar processen zodanig geüniformeerd dat lokale omstandigheden nauwelijks tellen. Gevraagd naar afwegingen waarom activiteiten soms op de ene plek, dan weer op de andere uit te laten voeren, worden er een paar genoemd: resource management, spreiding (back-up), time zone matching. Het lijkt niet zo dat de competenties per land of locatie zo zeer verschillen. Toch wordt gesteld dat de Indiase werkwijze (meer dan de Chinese) zich minder richt op SLAs, maar meer op end-to-end service performance, wat nog wel eens kan leiden tot verbeterinitiatieven die boven de contractuele verplichtingen uit gaan.

De core business van IBM is kennis, wordt ons uitgelegd. Het is knap om te zien hoe zeer dit ook is doorgevoerd in de ways of working, terwijl het zich al een aantal keren tijdens haar bestaan opnieuw heeft moeten uitvinden. De manier waarop IBM zich ondanks haar enorme omvang behoorlijk eenduidig weet te manifesteren is indrukwekkend, maar ook wel een beetje beangstigend.

In een presentatie kwam een discussie naar voren over application-centric architecturen vs integration-centric architectuur, min of meer het verschil tussen integratie specifieke aanpassingen in de applicaties of in de integratie-software van belang voor complexiteit, modulariteit en veranderbaarheid. IBM zegt toe een artikel hierover toe te zullen sturen.

Ook hier waren twee Nederlanders voor ons bezoek overgevlogen, maar namen vooral een faciliterende ipv controlerende houding aan. De operationele samenwerking is direct tussen mensen van KPN in NL en mensen van IBM in India.



's Avonds had IBM Ramesh Ar, de IT directeur van Bharti/Airtel, uitgenodigd om met ons te eten. Airtel is de grootste mobiele operator van India met 115 miljoen gebruikers (5 miljoen in de laatste maand). Er zijn ook nog 2 à 3 miljoen fixed line klanten. Vooral voor onze IT mobiel specialisten erg interessant om te horen hoe een bedrijf deze enorme aantallen weet te verwerken.

Airtel heeft al haar activiteiten geoutsourced: IBM is partner obv een revenue-sharing model. Het bedrijf heeft voor de regio Bangalore (ca 20 miljoen gebruikers) slechts 300 eigen medewerkers nodig. 97% van alle gebruikers is pre-paid. Een van de bijzondere ontwikkelingen is dat ook pre-paid klanten een rekening kunnen krijgen om te kunnen zien wat hun belgedrag is en om te kunnen gebruiken voor declaraties.

**Donderdag 5 november**

**Bangalore**



's Ochtends Logica. Ik heb me vooral gericht op de innovatie activiteiten die ze hier uitvoeren, vergelijkbaar met Working Tomorrow in NL. Logica heeft innovatie als speerpunt en liet graag een aantal van hun eigen innovaties zien. Deze worden ontwikkeld voor eigen risico binnen zgn SPARK Centers, maar worden uiteindelijk aan de markt aangeboden. De kennis en ervaring met de SPARK Centers wordt ook aangeboden aan partijen: het organiseren van een event om een probleem van een klant op te lossen (pull) en voor het ontwikkelen van een idee (push). De SPARK website is bedoeld voor genereren en verzamelen van ideeën van de medewerkers. Een aantal tools en hulpmiddelen: business assessment, product life cycle management, data migratie tool (van Celona). Interessant om verder te verkennen met Logica in NL. Met GBS Bindra (Global Innovation Director) afgesproken dat hij contacten met universiteiten in Bangalore kan leggen voor me, zoals IIT Bangalore.

Tijdens de floor walk zat ik op een gegeven moment naast een Indiase medewerker die mij liet zien wat hij voor KPN deed. Op mijn vraag of hij een specifieke extra taak ook zou kunnen, kwam het antwoord dat hij dat wel kon, maar dat het zou betekenen dat processen bij KPN in het Engels zouden moeten gaan en dat dat kennelijk een stap te ver was voor de organisatie.



's Middag door naar Accenture. Ook Accenture is een enorm bedrijf met vestigingen in vele landen die voor de organisatie min of meer uitwisselbaar zijn: China, India, Filippijnen. Accenture staat zich voor op een focus op complexe bedrijfsprocessen. Ze vertellen o.a. over een in-huis methode om te kunnen bepalen of ontwikkeling en/of onderhoud van processen en IT in aanmerking komen voor een onshore dan wel offshore benadering en om een reële inschatting van de hoeveelheid werk te kunnen maken. Vraag is in hoeverre deze methode ook bruikbaar is voor kleinere bedrijven zoals MKB bedrijven.

Ook tijdens de floor walk bij Accenture viel op hoe gretig medewerkers zijn naar meer achtergrond informatie t.a.v. de projecten waaraan zij werken. Het idee werd geopperd om een of het intranet van KPN te ontsluiten voor iedereen die aan KPN projecten werkt en een



community in te richten om te zorgen dat relevante kennis zo goed mogelijk wordt verspreid en gedeeld en medewerkers van aanleverende partijen beter kunnen meedenken t.b.v. verbeteringen aan processen en systemen.

Om vijf uur vertrokken naar het vliegveld voor de vlucht naar Chennai, maar vlucht gemist door hopeloze files als gevolg van moessonregens. Gelukkig konden we worden omgeboekt naar een latere vlucht zodat we pas tegen twaalf in het hotel in Chennai aankwamen.

**Vrijdag 6 november**

**Chennai (voormalig Madras)**



Satyam was tot vorig jaar een zelfstandig bedrijf, maar a.g.v. laakbaar handelen van een grote baas in de problemen gekomen. Het conglomeraat Mahindra heeft Satyam vervolgens overgenomen. Op termijn ligt een samenvoeging met TechMahindra voor de hand.

De achtergrond van Satyam is business consultancy. In de presentaties zat dan ook de nodige aandacht voor business IT alignment, maar speciale inzichten werden niet gedeeld; meer iets van moeilijk, maar gewoon dóen. De benadering van Satyam om met de business in dialoog te komen kwam op mij als nogal voorzichtig en bescheiden over.



's Middags gingen Han Wijns en Huug van den Akker mee naar de Indian Institute of Technology (IIT) in Chennai. Er zijn in totaal 5 IIT's in India die allen tot de top van de technische universiteiten behoren. Per jaar is er plaats voor ca 5000 nieuwe eerstejaars (800 in Chennai). Daarvoor doen zo'n 300.000 studenten toelatingsexamen. De campus van IIT in Chennai is enorm, met verspreid in een jungle park (hert op de weg!) allerlei instituten en huisvesting.

Er wordt verteld dat in India jaarlijks ca 400.000 IT professionals worden opgeleid. Hiervan worden ca 100.000 studenten direct gerekruteerd door toonaangevende universiteiten en bedrijven. De volgende 100.000 moet zelf op zoek en vindt een baan bij de vele IT & BPO bedrijven. De resterende 200.000 vindt doorgaans geen werk in het eigen vakgebied.

Wij hadden een afspraak met Dr Timothy Gonsalves (van Indiase afkomst, ook al doet de naam anders vermoeden), dean Computer Science & Engineering. Gedurende ons gesprek kwamen een viertal stafleden er even bij, maar vertrokken ook weer snel naar een presentatie elders op het instituut. Net als bij COEP werd de nadruk gelegd op het technisch niveau van studenten en staf en de research activiteiten van de stafleden. De specialisaties in de meegegeven folder dienen als aanknopingspunt voor eventuele samenwerking op het gebied van onderzoek.

Gegeven onze belangstelling ging Dr Gonsalves nader in op spin off bedrijven die uit IIT Chennai zijn voortgekomen. Hij noemde Midas (een internet cafe concept voor kleine dorpen), NMSWorks Software (network management systeem) en Novatium (een thin client). Deze start ups zijn met vallen en opstaan opgericht. Inmiddels heeft men een Research Park opgericht bij IIT met faciliteiten voor startende ondernemingen.

T.a.v. samenwerking geeft Dr Gonsalves aan vooralsnog vooral geïnteresseerd te zijn in het ontvangen van buitenlandse studenten. Gezamenlijk onderzoek op het gebied van offshoring ziet hij vooral als iets om samen met hun Management School op te pakken.

## **Algemene indrukken**

Wat blijft verbazen in India is hoe tegenstellingen naast en door elkaar bestaan zoals enorme rijkdom naast vreselijke armoede en Westerse kantoorkolossen en hotels naast Oosterse tempels. Overall duikt tussen het moderne India steeds weer het oude India op. Anders dan in China (Beijing) voorkomt de democratie in India het kennelijk dat de oorspronkelijke omgeving volledig kan worden “weggepoetst” ten gunste van de nieuwe.

Daarnaast is er in India steeds weer sprake van een ogenschijnlijke chaos, waar de lokale bevolking bij nader inzien toch orde in vindt en/of creëert. Daardoor vinden er relatief weinig botsingen plaats in het verkeer, komt het inchecken toch goed, krijgt iedereen toch weer zijn eigen wasgoed terug etc.

Samenwerken over grote afstanden en met verschillende culturen gaat niet vanzelf. Echter, diverse keren tijdens de trip kwamen er voorbeelden langs waar de belemmeringen meer aan Westerse dan aan Indiase zijde bleek te zitten. Alle bezochte Indiase bedrijven acteren op het niveau van CMM-5. Het Engels wordt in India goed (ondanks het accent) gesproken. De security van gebouwen en gegevens is bijzonder strak geregeld. Al deze punten zijn aan Westerse zijde doorgaans minder goed in orde. De vraag is daarom niet zo zeer: “zijn ze in India wel goed genoeg”, maar veel meer “wil en kan ik mijn mensen en processen zover ontwikkelen dat werk ge-outsourced en ge-offshored kan worden”. Alles strak in procedures stoppen zal niet altijd kunnen. Het is ook wel lekker om je niet in allerlei kaders te hoeven wringen. En strakke regels en procedures kunnen servicegerichtheid, klanttevredenheid en creativiteit behoorlijk in de weg zitten.

Meedenken vanuit een ver land is lastig als je het niet gewend bent en je je niet goed in de specifieke problematiek hebt kunnen verdiepen. Je kunt hier op twee manieren mee om gaan. Of je denkt “het is lastig en ik doe er de moeite niet voor” of je denkt “ik weet at het lastig is, maar ik zie het potentieel en ik investeer graag in het vinden van manieren om dat potentieel te benutten”. De laatste insteek biedt interessante mogelijkheden voor praktijkgericht onderzoek.

## Resultaten m.b.t. doelstellingen

- **Beeld van de mogelijkheden van IT en BPO in India**  
Het beeld van de mogelijkheden is veel beter ontwikkeld. Ik ben zeer onder de indruk van de mogelijkheden, zonder de ogen te willen sluiten voor de uitdagingen die er zijn t.a.v. offshoring naar India. Juist die uitdagingen bieden invalshoeken voor praktijkgericht onderzoek.
- **Ideeën voor mogelijke onderzoeksprojecten**  
Er zijn behoorlijk wat ideeën ontstaan voor onderzoeksprojecten. Gezamenlijk onderzoek met de bezochte Indiase technische universiteiten lijken niet makkelijk op korte termijn te realiseren omdat hun belangstelling vooral uit gaat naar samenwerking met research universities en minder met applied research universities. De management schools lijken betere aanknopingspunten te bieden.
- **Contacten met bedrijven in India**  
Er zijn contacten gelegd met vertegenwoordigers van 8 bedrijven in India. Dit zijn allemaal (zeer) grote ondernemingen met tienduizenden medewerkers. Het contact met brancheorganisatie NASSCOM biedt toegang tot ca. 1200 IT & BPO bedrijven van diverse omvang.
- **Contacten met universiteiten in India**  
Er zijn contacten gelegd met 3 universiteiten en aanknopingspunten om contact te leggen met diverse andere universiteiten in Mumbai, Pune, Bangalore, Hyderabad en Chennai. De beste manier om hier verder invulling aan te geven is door studentuitwisselingen te organiseren voor studenten met concrete belangstelling.



Ondernemerschap

Contact  
Kenniscentrum Ondernemerschap  
Zernikeplein 7  
9747 AS Groningen  
050 595 2070  
[kenniscentrumondernemerschap@org.hanze.nl](mailto:kenniscentrumondernemerschap@org.hanze.nl)